

Profil et missions du contrôleur de gestion sociale marocain

Profile and missions of the Moroccan social management controller

Sanae Guerraou, (Doctorante)

*Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agadir,
Université Ibn Zohr, Maroc*

Omar Elamili, (Professeur Habilité)

*Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agadir
Université Ibn Zohr, Maroc*

Hanane Ellioua, (Professeur Habilité)

*Laboratoire de Recherche d'Analyse et Modélisation des Systèmes et Aide à la Décision
École Nationale des Sciences Appliquées de Berrechid,
Université Hassan Premier, Maroc*

Adresse de correspondance :

Faculté des Sciences juridiques Économiques et Sociales
B.P 8658 Cité Dakhla
Université IBN ZOHR
Maroc (Agadir) 80000
Tél : 05-28-23-28-17. fax : 05-28-23-28-20.
Email : guerraou@gmail.com

Déclaration de divulgation :

Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts :

Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Citer cet article

Guerraou, S., Elamili, O., & Ellioua, H. (2021). Profile and missions of the Moroccan social management controller. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(1), 109-123. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4474590>

DOI: 10.5281/zenodo.4474590

Published online: January 29, 2021

Copyright © 2021 – IJAFAME



Profil et missions du contrôleur de gestion sociale marocain

Profile and missions of the Moroccan social management controller

Résumé :

Le facteur humain est d'une importance ultime pour l'entreprise, la performance de la fonction des ressources humaines est par conséquent indispensable à la performance de l'organisation. De cela, le contrôle de gestion intervient sous l'appellation de « contrôle de gestion sociale » afin de permettre le pilotage de la fonction des ressources humaines moyennant la production des indicateurs chiffrés du capital humain. Au Maroc, le contrôle de gestion sociale date de moins de 10 ans, et par conséquent, ce sujet demeure un terrain fertile pour les recherches scientifiques. Le présent article met l'accent sur le profil du contrôleur de gestion sociale marocain ainsi que ses missions. En nous positionnant sur une approche positiviste, nous avons pu développer 3 hypothèses de recherche issues de la littérature et moyennant un questionnaire adressé à 90 entreprises marocaines nous avons pu valider totalement la deuxième et la troisième hypothèse tandis que la 1^{ère} hypothèse n'a été validée que partiellement. Concrètement, ce sont les grandes entreprises marocaines qui disposent du poste de contrôleur de gestion sociale dans leurs organigrammes, rattaché à la direction du contrôle de gestion (H01). Ainsi, les entreprises marocaines recrutent plutôt les lauréats des formations BAC+5, spécialisés en Finance et en contrôle de gestion pour le poste du contrôleur de gestion sociale (H02), les entreprises marocaines font appel aux contrôleurs de gestion sociale pour leur produire les données sociales chiffrées et mettre à leurs dispositions les Reportings et des outils de mesure appropriés (H03). Le présent article permet d'enrichir la littérature marocaine d'une part et d'aider les personnes désirant de s'offrir une carrière de contrôleur de gestion sociale dans les entreprises marocaines d'autre part.

Mots clés : Contrôleur de Gestion Sociale ; Responsable Ressource Humaine ; Maroc

Classification JEL : M

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract:

The human factor is of ultimate importance to the company, the performance of the human resources function is therefore essential to the performance of the organization. This is why management control operates under the name of "social management control" to enable the human resources function to be steered through the production of quantified human capital indicators. In Morocco, social management control is less than 10 years old, and therefore this subject remains a fertile ground for scientific research. This article focuses on the profile of the Moroccan social management controller and his missions. By taking a positivist approach, we were able to develop 3 research hypotheses from the literature and through a questionnaire addressed to 90 Moroccan firms we were able to fully validate the second and third hypothesis while the first hypothesis was only partially validated. Concretely, it is the large Moroccan firms that have the position of social management controllers in their organizational charts, attached to the management control department (H01). Thus, Moroccan companies tend to recruit the winners of BAC+5 training, specializing in Finance and Management Control for the position of social management controller (H02). Moroccan companies call upon social management controllers to produce social data for them and provide them with reporting and appropriate measurement tools (H03). This article enriches the Moroccan literature, on the one hand, and helps those who wish to pursue a career as a social management controller in Moroccan companies, on the other hand.

Keywords: Social Management Controller; Human Resources Manager, Morocco

JEL Classification: M

Paper type: Empirical research

1. Introduction :

Aujourd'hui, le capital humain est au cœur des dialogues sur la performance des entreprises. Qualifié de ressource rare, difficilement imitable et créatrice de valeur ajoutée, sa contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise est amplement vérifiée à travers la fonction carrefour entre la finance et la Gestion des Ressources Humaines, à savoir le contrôle de gestion sociale.

Elle est définie par Bernard Martory comme étant « **une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts** ». (Martory, 2018, p. 6).

Plus concrètement, les activités du contrôle de gestion sociale comme identifiées par Autissier et Simonin (2009) sont : la réalisation du budget de la fonction ressources humaines, la construction du tableau de bord social, la réalisation des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise, et finalement la construction du bilan social.

En effet, cette fonction qui est apparue pour la 1^{ère} fois aux États-Unis dans les années 60 permet à la direction RH de produire les données sociales et les indicateurs sociaux afin de pouvoir orienter ses décisions et piloter à mieux ses ressources d'où son importance pour la Direction RH. D'ailleurs, en ressources humaines, comme dans les autres domaines, la qualité des décisions est dépendante de la qualité des informations détenues en amont. Par ailleurs, le contrôleur de gestion sociale joue un rôle prépondérant dans l'atteinte des objectifs de la Direction RH. Citons à titre d'exemple, le succès d'un projet de transformation de l'entreprise.

En effet, avec un taux d'échec alarmant des projets de transformation des entreprises, le contrôle de gestion sociale se présente comme un facteur incontournable de succès de ces projets de transformation. Il intervient à travers la qualité et la quantité d'informations sociales régulières, optimisées qu'il délivre et qui répondent aux besoins des collaborateurs (Collin, 2019).

C'est un outil essentiel pour reconnaître la contribution du personnel et l'encourager à s'approprier les nouveaux comportements et les nouvelles façons de faire. (Guerraou & ElAmili, 2020b, p. 432).

Il en est même à dire que la fonction contrôle de gestion sociale peut être présente non seulement dans les grandes entreprises, mais aussi dans les petites et moyennes entreprises (EL Idrissi, 2017) ainsi que dans les coopératives qui, face aux pressions croissantes du marché et de la concurrence qui mettent au péril leurs pérennités, se trouvent contraintes d'émerger vers l'adoption de nouvelles fonctions managériales novatrices qui l'aideront dans le pilotage de leurs performances avec une condition majeure de préserver leurs principes et leurs valeurs coopératives (Guerraou & Elamili, 2020a, p. 303) (6). Nonobstant, les grandes entreprises notamment les entreprises familiales anglo-saxonnes et celles des pays nordiques demeurent celles où la fonction de contrôle de gestion sociale est très développée (Naro & Salez, 2010, p. 128).

Or, au Maroc la fonction du contrôle de gestion sociale ne date pas de longtemps. C'est une fonction récente qui a moins de 10 ans d'existence dans les entreprises marocaines.

En outre, les recherches en matière de contrôle de gestion sociale au Maroc sont rares, une synthèse récapitulative des travaux réalisés a été récemment présentée par Guerraou et ElAmili (2020) a stipulé l'existence de seulement 6 articles théoriques publiés dans les revues marocaines entre 2017 et 2020, et une thèse publiée en 2017. (Guerraou & EL Amili, 2020c, pp. 218-219).

Ce qui pousse notre réflexion à s'interroger sur « le profil et les missions du contrôleur de gestion sociale recruté par les entreprises marocaines ».

De cela, le présent article répondra sur les questions de recherche suivantes :

- 1) Qui assure la fonction du contrôle de gestion sociale dans les entreprises marocaines ?
- 2) Quel est son rattachement hiérarchique ?
- 3) Quelle est la formation des contrôleurs de gestion sociale marocains ?
- 4) Quelle est la spécialité des contrôleurs de gestion sociale marocains ?
- 5) Quelles sont les missions du contrôleur de gestion sociale marocain ?
- 6) Quelles sont les orientations du contrôleur de gestion sociale marocain ?

En répondant à ces questions de recherche, notre article empirique servira en premier lieu à enrichir la littérature marocaine, notamment en ce qui concerne le profil du contrôleur de gestion sociale marocain ainsi que ses missions. En second lieu, il portera réponse aux personnes désirant d'opter pour une carrière dans le poste du contrôleur de gestion sociale.

Pour ce faire, nous allons commencer premièrement par une revue de littérature pour pouvoir aboutir au développement de nos hypothèses de recherche (section 2), ensuite nous présenterons notre modèle conceptuel de recherche et nous enchaînerons avec la méthodologie de recherche et la description de notre échantillon (section 3), troisièmement, nous présenterons les résultats de notre étude empirique (section 4).

2. Revue de littérature et développement des hypothèses :

2.1. Le profil du contrôleur de gestion sociale

Le contrôle de gestion est un métier où « les compétences d'analyse et d'appréciation sont indispensables au profil d'un bon contrôleur de gestion. En effet, la personnalité de l'individu et la qualité des relations qu'il sait développer sont très déterminantes ». (ELBAQQALY, 2017, p. 87)

Les différents emplois du contrôle de gestion sont : le contrôleur de gestion Business Partner, le contrôleur budgétaire, le contrôleur de gestion industrielle, le contrôleur de gestion commerciale, le contrôleur de gestion des achats, le contrôleur de gestion Marketing. Quant à leur évolution de carrière, nous trouvons un contrôleur junior, un contrôleur sénior et un contrôleur confirmé.

Le contrôleur de gestion sociale est venu s'ajouter aux emplois du contrôleur de gestion. La principale différence entre le contrôle de gestion sociale et le contrôle de gestion classique réside dans leurs environnements. En effet, le contrôleur de gestion sociale est amené à gérer les hommes, leurs activités, les rapports des groupes, l'ensemble des relations établies autour de la production, les aléas et les risques de la gestion sociale.

La fonction contrôle de gestion sociale comprend un pilotage social qui s'adresse à la fonction RH et un pilotage économique qui s'adresse à la fonction finance/contrôle de gestion. Par ailleurs, c'est une fonction qui se trouve à la croisée de la fonction RH et la finance/contrôle de gestion et par conséquent elle fait polémique quant à son rattachement hiérarchique.

Entre un rattachement à la direction RH, à la fonction *compensation & benefits* (Rémunération et Avantages sociaux) ou même à la direction du contrôle de gestion, la fonction du contrôle de gestion sociale est généralement rattaché à la direction RH. En effet, selon une étude métier réalisée sur le contrôleur de gestion sociale dans le cadre du Master MRH de Lille et en partenariat avec l'Association Professionnelle IPSOC en 2011 en France (Butlel, Dessalles, Nicolas, & Piette, 2011) le contrôleur de gestion sociale est principalement rattaché à la direction des ressources humaines. Le même résultat a été obtenu quelques années plus tard à partir d'un Benchmark réalisé auprès des entreprises de service et de l'industrie (Collin, 2019, p. 18). Dans ce sens Naro et Salez (2010) ont affirmé : « le contrôleur de gestion sociale opère sous la dépendance hiérarchique du DRH. Ce serait en effet dénaturer la fonction que de rattacher le chiffrage des impacts de la politique RH à la direction administrative et financière.

Même si la tentation est grande pour les DAF de certaines entreprises de ‘prendre la main’ sur le pilotage financier de la sphère RH. »

De plus, la présence de la fonction contrôle de gestion sociale est tributaire de la taille de l’entreprise, dans la mesure où « une forte diminution des effectifs peut aboutir à une taille critique qui impliquera la suppression pure et simple du poste de Contrôleur de gestion sociale » (Geuze, Bultel, Nicolas, Piette, & Ipsoc, 2016, p. 220).

Nous constatons alors que la fonction de contrôle de gestion sociale est une fonction récente présente dans les grandes entreprises, et est rattaché principalement à la direction RH. (H1)

S’agissant du métier du contrôleur de gestion sociale, il est reconnu comme un métier récent et un métier d’avenir. Le contrôleur de gestion sociale peut être retrouvé aussi sous l’intitulé de « chargé de rémunération » ou « contrôleur des ressources humaines ».

Ainsi, Selon une étude réalisée par Geuze et al (2016) sur 29 entreprises françaises, le poste du contrôleur de gestion sociale n’est pas un poste de débutant, il est plutôt occupée par « des professionnels ayant un cursus financier de type école de commerce ». (Geuze, Bultel, Nicolas, Piette, & Ipsoc, 2016, p. 219).

L’étude métier précédemment citée a dégagé le même profil du contrôleur de gestion sociale. Il s’agit d’un titulaire d’un BAC+4/5 généralement en Gestion et Finance. (Butlel, Dessalles, Nicolas, & Piette, 2011)

Et par conséquent, il est à dire que le contrôleur de gestion sociale est un cadre expérimenté, titulaire d’un BAC+5 minimum en Gestion/Finance. (H2)

Les **savoirs** nécessaires à l’exercice de la fonction du contrôleur de gestion sociale sont en premier lieu ceux relatifs au contrôle de gestion, à la finance et la gestion. Ensuite, les savoirs liés à la bureautique et l’informatique et aux outils de requêtes, de bases de données et le SIRH. Les connaissances en statistiques sont aussi très importantes ainsi qu’en paye.

Le contrôleur de gestion sociale doit détenir un **savoir-faire** consistant en matière d’analyse et d’interprétation des chiffres ainsi il doit savoir transmettre et communiquer et construire les tableaux de bord.

Quant au **savoir-être**, le contrôleur de gestion sociale doit faire preuve de rigueur et de précision, d’un bon relationnel et de diplomatie, de curiosité, d’ouverture d’esprit, avoir un esprit critique et un esprit de synthèse.

Les **compétences** d’un contrôleur de gestion sociale comme identifié par Millie-Timbal (2020) sont : la rigueur pour une meilleure fiabilité des informations, la curiosité pour une meilleure réactivité et une meilleure pertinence, le sens du dialogue pour gagner la confiance et la pédagogie et le sens de la communication pour faire passer les messages.

Elle rejoint les compétences identifiées par Collin (2019) à savoir : la rigueur afin de maîtriser la cohérence des chiffres, l’habileté nécessaire pour pouvoir récolter des informations fiables dans le délai imparti, aisance à analyser les chiffres et les situations et à synthétiser en tableau et en quelques phrases un travail de plusieurs heures.

Toutefois, il rencontre **des difficultés** qui résident principalement dans le poids du légal, la prise en compte de l’individu en tant que personne, la mesure de l’immatériel et du capital humain.

2.2. Les missions du contrôleur de gestion sociale

Le contrôleur de gestion sociale assure une mission théorique classique qui se distingue par son aspect social (traitement des données sociales et mesure de la performance des ressources humaines).

Selon Collin (2019), le contrôleur de gestion sociale « fournit aux services ressources humaines des données sociales régulières, optimisées, répondant à leurs besoins ». Elle a ainsi déterminé les missions du contrôleur de gestion sociale comme suit (Collin, 2019, pp. 13-15):

- **Préparation des rapports sociaux de qualité et fiable** : le contrôleur de gestion sociale est le garant des données sociales, quelles que soient leurs sources. De cela, il lui revient de s'assurer de leurs fiabilités. Ainsi, il doit présenter les définitions des chiffres et préciser leurs périmètres afin d'orienter et faciliter l'interprétation des données sociales, et anticiper les besoins de ses clients et leur proposer les données nécessaires à leur pilotage social.
- **Analyser les données récoltées pour comprendre les résultats des données et pour apporter des éléments de prospective** : les indicateurs créés doivent intégrer un objectif à atteindre ou une norme acceptable par l'entreprise afin de faciliter la lecture des données. Ainsi, il doit émettre des hypothèses et des simulations pour l'avenir.
- **Créer et gérer un budget frais de personnel**

Une définition plus concise a été présentée par Peretti et Pièturement (2013). Ils ont ainsi résumé les missions du contrôleur de gestion sociale dans :

- La réalisation, l'interprétation, la diffusion des tableaux de bord et du *Reporting* récurrents comportant des données sociales (effectifs, GPEC, etc.) et financières (masse salariale, rémunération, primes, etc.) selon les besoins des décideurs (DGA, DRH, RRH, managers, etc.)
- La participation avec le contrôle de gestion économique de l'entité au pilotage de la masse salariale par l'analyse de l'évolution des frais de personnel
- L'anticipation de la problématique liée au vieillissement de la population et à la transmission des compétences (compétences clés, gestion des talents, etc.)
- L'assurance d'une veille sociale concurrentielle en termes de conditions d'emploi et de rémunération des salariés (équité interne et externe).

Tandis que les résultats de l'étude réalisée par Buttel, Dessalles, Nicolas, et Piette (2011)(10) précédemment mentionné, outre l'étude réalisée par Geuze, Bultel, Nicolas, Piette, et Ipsoc (2016) se rejoignent dans l'identification de quatre missions principales du contrôleur de gestion sociale. Il s'agit du pilotage des RH, la production des outils d'aide à la décision dans le domaine des RH, la gestion économique des politiques RH, l'appui des analyses par des données sociales chiffrées. L'obtention des mêmes résultats dans deux études différentes réalisées durant deux périodes différentes nous a poussés à tester les mêmes constats dans le contexte marocain d'où notre 3^{ème} hypothèse de recherche portant sur les missions du contrôleur de gestion sociale marocain.

Toutefois, les fiches de poste du contrôleur de gestion sociale comme déterminées et publiées par les entreprises demeurent diverses. Elles varient selon leurs priorités et leurs besoins. Or, nous pouvons identifier quatre grandes orientations selon lesquelles les entreprises définissent les missions de leurs contrôleurs de gestion sociale. Il s'agit premièrement du pilotage économique de la politique salariale ou de la masse salariale (des missions au service de la direction générale et des services financiers) ; deuxièmement, la valorisation de la politique RH et de ses orientations (missions au service des salariés) ; la communication vers les institutionnels (missions au service de l'externe) ; le *Reporting* et la mise à disposition d'outils de mesures (missions au service de l'interne et des opérationnels). (Geuze, Bultel, Nicolas, Piette, & Ipsoc, 2016, p. 225).

Afin de compléter notre étude, nous avons choisi d'analyser les grandes orientations des entreprises marocaines dans la détermination des missions de leurs contrôleurs de gestion sociale d'où la 2^{ème} partie de notre 3^{ème} hypothèse de recherche dont les items de mesure ont été issues des résultats de l'étude sus citée.

Il est à mentionner qu'en absence du poste du contrôleur de gestion sociale au sein de l'entreprise, les missions du contrôleur de gestion sociale sont parfois assurées par un responsable *Compensation and benefits* (Rémunération et avantages sociaux), ou un responsable de la paie et de l'Administration du Personnel, ou même par un Responsable du

Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). (Geuze, Bultel, Nicolas, Piette, & Ipsoc, 2016, p. 223).

En outre, le contrôleur de gestion sociale peut effectuer certaines tâches assurées principalement par soit l'auditeur social, le Responsable Rémunération et avantages sociaux ou même le Responsable SIRH. Ce sont des métiers périphériques au métier de contrôleur de gestion sociale et qui présentent évidemment certaines ressemblances et dissemblances que nous présenterons dans ce qui suit.

D'abord, le contrôleur de gestion sociale peut faire des audits en cas de dysfonctionnement, tandis que l'auditeur social ne peut pas produire les données sociales ni élaborer et assurer le suivi des budgets. De cela, le Contrôle de gestion sociale se présente comme une activité courante, coordonne la décision sociale, s'intègre naturellement à la gestion budgétaire tandis que l'audit social est une activité périodique, s'assure de la qualité du pilotage social d'une organisation, porte sur une partie de l'organisation ou une catégorie.

Ensuite, concernant le responsable rémunérations et avantages sociaux, le contrôleur de gestion sociale peut contribuer à la veille et aux études et enquêtes menées sur les rémunérations et produire les tableaux de bord qui permettront de faire les analyses de ces rémunérations. Par ailleurs, « le contrôleur de gestion sociale n'est pas décisionnaire, ce n'est pas lui qui met en place le système de rémunération. En revanche, il peut participer à la production et à l'analyse des données qui permettent de prendre les décisions ». (Millie-Timbal, 2020, p. 36). Rappelons que le responsable rémunérations et avantages sociaux « compensation & benefits » a pour mission d'harmoniser, d'orienter et ajuster la politique de rémunération de l'entreprise et conseiller les opérationnels dans son application.

Enfin, le responsable SIRH a pour mission de garantir la production des données sociales en mettant en place un outillage adapté. En effet, parmi les difficultés majeures du contrôleur de gestion sociale c'est le SIRH. Le contrôleur de gestion sociale doit participer à l'amélioration du SIRH et à la fiabilisation des données sociales, leurs analyses et le pilotage de la performance sociale.

2.3. Développement des hypothèses

D'après la revue de littérature précédemment citée, nous avons pu développer les hypothèses de recherche suivantes que nous testerons la validité à travers une étude empirique qui sera détaillée dans la section prochaine.

Hypothèse 01 : ce sont les grandes entreprises marocaines qui disposent du poste de contrôleur de gestion sociale dans leurs organigrammes, rattaché à la direction RH

Hypothèse 02 : les entreprises marocaines recrutent plutôt les lauréats des formations BAC+5, spécialisés en Finance et en contrôle de gestion pour le poste du contrôleur de gestion sociale.

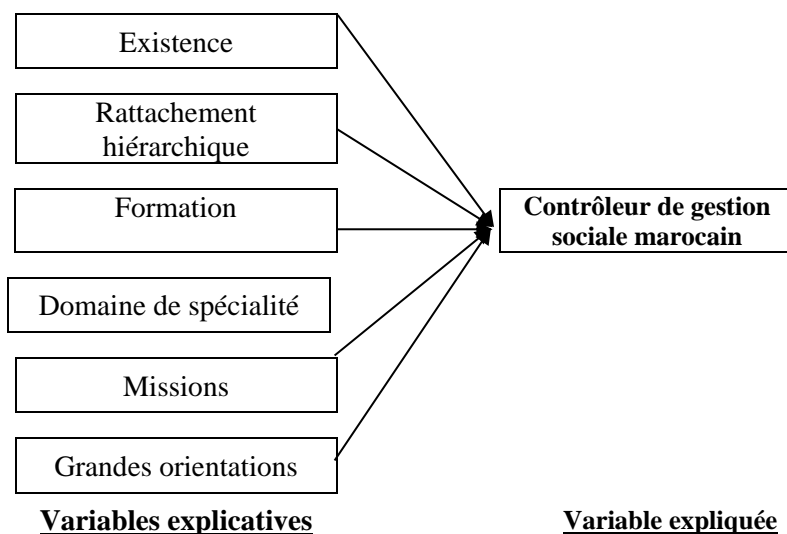
Hypothèse 03 : les entreprises marocaines font appel aux contrôleurs de gestion sociale pour leur produire les données sociales chiffrées et leur présenter les *Reportings* et des outils de mesure appropriés.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Modèle conceptuel de recherche

Notre variable expliquée est « **le contrôleur de gestion sociale marocain** », nous avons choisi de l'analyser à travers 6 variables explicatives à savoir « existence du poste au sein de l'entreprise », « rattachement hiérarchique », « formation initiale », « domaine de spécialité », « missions assurées », « grandes orientations » comme illustré dans le schéma ci-dessous.

Figure 1 : modèle conceptuel de la recherche



Source : élaboré par nos soins

Nous présenterons ci-dessous un tableau qui présente nos variables explicatives et leurs items de mesure ainsi que leurs modalités de réponse.

Tableau 1 : variables de mesures et leurs items

Variables ou dimensions	items	Modalités de réponse
Existence du poste Contrôleur de gestion sociale	Qui se charge du contrôle de gestion sociale au sein de votre entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> • Personne • Le Chargé de rémunération • Le Responsable des ressources humaines • Le Contrôleur de gestion sociale
Rattachement hiérarchique	Rattachement hiérarchique du Contrôleur de gestion sociale ?	<ul style="list-style-type: none"> • Direction générale • Direction financière et comptable • Direction du contrôle de gestion • Direction des ressources humaines
Formation initiale	Formation initiale du Contrôleur de gestion sociale ?	<ul style="list-style-type: none"> • BAC+2 • BAC+3 • BAC+5 • BAC+7
Domaine de spécialité	Spécialité du Contrôleur de gestion sociale ?	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénierie, chiffres • Ressources humaines • Finance, contrôle de gestion • Autres
Missions	Mission(s) assurée(s) par le Contrôleur de gestion sociale ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage RH • Production des outils d'aide à la décision dans le domaine des RH • Gestion économique des politiques RH • Appui des analyses par des données sociales chiffrées

Grandes orientations	Grande(s) orientation(s) du Contrôleur de gestion sociale ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage économique de la politique salariale ou de la masse salariale • Valorisation de la politique RH et de ses orientations • Communication vers les institutionnels • <i>Reporting</i> et mise à disposition des outils de mesure
-----------------------------	---	---

Source : élaboré par nos soins

3.2. Présentation de l'épistémologie et la méthodologie de recherche

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous nous sommes positionnés dans le paradigme positiviste, avec une démarche quantitative et un raisonnement hypothético-déductif. En effet, à partir des théories existantes nous avons formulé nos hypothèses précédemment citées.

Une recherche terrain a été effectuée sur une période de 3 mois (Juillet 2020- Septembre 2020) en menant une enquête sur 90 entreprises marocaines. La collecte des données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire, adressé aux employés de la Direction Ressources Humaines (Contrôleur de gestion sociale, Directeur RH, Responsable RH, HRBP, ...). Notre recherche a pour objectif d'analyser et décrire nos variables dans le contexte marocain.

L'analyse des données a été effectuée par le logiciel IBM SPSS Statistics 20.

3.3. Description de l'échantillon de l'étude:

Notre échantillon est composé de 90 entreprises réparties sur les différentes régions du Maroc à hauteur de 52% dans la région Casablanca-Settat, 19% dans la région Souss-Massa et 13% dans la région Rabat-Salé-Kenitra ensuite le reste est réparti entre les autres régions du Maroc. concernant leurs anciennetés, nous trouvons des entreprises de moins de 10 ans à hauteur de 42% et des entreprises de + 20 ans à hauteur de 38%. Ainsi, plus que la moitié sont des grandes entreprises ayant plus que 250 salariés ceci est largement justifiable par le fait que ce sont les grandes entreprises qui détiennent les plus prestigieux outils de gestion et sont en évolution par rapport aux autres entreprises. De plus la quasi-totalité sont des entreprises opérant dans le secteur privé et qui ont comme principale activité : prestation de services (30%), Industrie (24%), Agroalimentaire (16%).

4. Résultats et discussion

4.1. Résultat 1 : l'existence du poste du contrôleur de gestion sociale au sein des entreprises marocaines et son rattachement hiérarchique

Tableau 2 : Qui pratique la fonction du contrôle de gestion sociale au sein des entreprises marocaines

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
personne	4	4,4	4,4	4,4
le chargé de rémunération	6	6,7	6,7	11,1
le responsable des ressources humaines	64	71,1	71,1	82,2
le contrôleur de gestion sociale	16	17,8	17,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Source : Sortie du IBM SPSS Statistics 10

L'analyse des entreprises pratiquant le contrôle de gestion sociale (voir tableau 2) a révélé que seulement **19%** de notre échantillon qui dispose d'un poste de « **contrôleur de gestion sociale** » (soit 16 entreprises), tandis que pour **81%** ce sont des employés autres que contrôleurs de gestion sociale qui pratiquent le contrôle de gestion sociale. Concrètement, c'est le **responsable ressources humaines** qui pratique le contrôle de gestion sociale chez **74%** (64 entreprises) de notre échantillon, et le **chargé de rémunération** chez environ **7%** (6 entreprises).

Nous constatons alors que le poste du contrôleur de gestion sociale est peu présent dans les entreprises marocaines ce qui peu être justifié par le fait que la fonction du contrôle de gestion sociale est une fonction nouvelle qui a moins de 10 ans d'existence dans la sphère marocaine et par conséquent, elle est encore en phase d'émergence et cherche toujours à gagner en crédibilité pour asseoir sa maturité et se procurer une place dans l'organigramme de toutes les entreprises marocaines qui sont en quête de la performance. De plus, comme ont souligné Naro et Salez (2010) ce sont les entreprises familiales anglo-saxonnes et celles des pays nordiques qui disposent d'une fonction de contrôle de gestion sociale très développée.

Toutefois, le taux élevé des pratiquants du contrôle de gestion social (86 entreprises parmi 90) demeure révélateur dans la mesure où il reflète l'importance de la fonction du contrôle de gestion sociale pour les entreprises marocaines et il renforce le constat stipulant que l'absence du poste du contrôleur de gestion sociale au sein de l'entreprise ne signifie aucunement l'absence de la fonction du contrôle de gestion sociale. En effet, certaines pratiques du contrôle de gestion sociale peuvent être retrouvées parmi les missions du Responsable RH comme dans notre cas (81%), et du chargé de rémunération (7%) (ou Responsable Rémunération et avantages sociaux).

Tableau 3 : l'effectif des entreprises marocaines qui disposent du poste du contrôleur de gestion sociale

		qui se charge du contrôle de gestion sociale au sein de l'entreprise				Total
		personne	le chargé de rémunération	le responsable des ressources humaines	le contrôleur de gestion sociale	
effectif de l'entreprise	moins de 50 salariés	3	2	15	0	20
	entre 50 et 250 salariés	1	1	17	5	24
	plus que 250 salariés	0	3	32	11	46
Total		4	6	64	16	90

Source : Sortie du IBM SPSS Statistics 10

Quant à la taille des entreprises qui disposent du poste de contrôleur de gestion sociale au sein de leurs organigrammes, les résultats de notre étude a démontré que ce sont les entreprises qui ont **plus que 250 salariés** qui ont le poste du contrôleur de gestion sociale. Soit **11 entreprises parmi 16 entreprises sont des grandes entreprises**.

La fonction du contrôle de gestion sociale dans les entreprises marocaines suit la même tendance internationale stipulant son existence plutôt chez les grandes entreprises disposant des outils de gestion développés que chez les petites et les moyennes entreprises.

Dans ce qui suit nous allons se limiter à la présentation et l'analyse des résultats des 16 entreprises ayant le poste du « contrôleur de gestion sociale » seulement, tandis que les résultats globaux qui s'intéressent à la fonction du contrôle de gestion sociale en générale, abstraction faite de la personne qui l'assure, seront mentionnés brièvement à titre indicatif dans la discussion.

Tableau 4 : Rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion sociale marocain

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
direction générale	2	12,5	12,5	12,5
direction financière et comptable	3	18,8	18,8	31,3
direction du contrôle de gestion	7	43,8	43,8	75,0
direction des ressources humaines	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Source : Sortie du IBM SPSS Statistics 10

Nous constatons d'après le tableau 4 que le contrôleur de gestion sociale est rattaché principalement à la direction du contrôle de gestion, et ce chez presque la moitié de notre échantillon, tandis que chez 25% des entreprises marocaines, le contrôleur de gestion sociale est rattaché à la direction des ressources humaines.

Nos résultats diffèrent de celles obtenues par (Buttel, Dessalles, Nicolas, & Piette, 2011) et (Geuze, Bultel, Nicolas, Piette, & Ipsoc, 2016). Toutefois, nous avons obtenu les mêmes résultats que (ELBAQQALY, 2017) ce qui renforce le constat stipulant que le contrôleur de gestion sociale au Maroc est principalement rattaché à la direction du contrôle de gestion.

Selon les résultats du même auteur, le rattachement à la direction du contrôle de gestion favorise l'indépendance des contrôleurs de gestion sociale, la réduction des risques sur le choix de la mission, la liberté dans la réalisation des missions. (ELBAQQALY, 2017, p. 252)

Par conséquent, **l'Hypothèse 01** stipulant que ce sont les grandes entreprises marocaines qui disposent du poste de contrôleur de gestion sociale dans leurs organigrammes, rattaché à la direction RH **est partiellement validée** du fait que le contrôleur de gestion sociale est plutôt rattaché à la direction du contrôle de gestion.

Toutefois, en analysant l'item sur l'échantillon total à savoir 90 entreprises marocaines, nous obtenons un pourcentage de **51%** des contrôleurs de gestion sociales ou personnes qui assurent leurs fonctions sont **rattachés à la direction des ressources humaines**, et **31 %** sont rattaché à la **direction générale**. Tandis que le rattachement à la direction financière et la direction du contrôle de gestion demeure rare avec une proportion de **7% et 9%** consécutivement. Ceci est justifié par les résultats de l'item « qui pratique le contrôle de gestion sociale », et qui ont révélé que chez 64 entreprises marocaines parmi 90 ce sont les responsables ressources humaines qui assurent la fonction du contrôle de gestion sociale.

4.2. Résultat 02 : profil du contrôleur de gestion sociale marocain

Tableau 5 : Formation initiale du contrôleur de gestion sociale marocain

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
bac+2	1	6,3	6,3	6,3
bac+5	13	81,3	81,3	87,5
bac+7	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Source : Sortie du IBM SPSS Statistics 10

D'après le tableau 5, 81% des contrôleurs de gestion sociale marocains sont titulaire d'un BAC+5, et seulement 2 entreprises de notre échantillon qui ont recruté un contrôleur de gestion sociale avec une formation doctorale. De cela, la fonction du contrôle de gestion sociale au Maroc est assurée par les cadres.

Tableau 6 : Domaine de spécialité du contrôleur de gestion sociale marocain

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ingénierie, chiffres	2	12,5	12,5	12,5
ressources humaines	3	18,8	18,8	31,3
Valide finance, contrôle de gestion	11	68,8	68,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Source : Sortie du IBM SPSS Statistics 10

D'après le tableau 6, chez 69% des entreprises marocaines faisant partie de notre échantillon, le contrôleur de gestion sociale est spécialisé en finance et contrôle de gestion. Seulement 18% qui sont des spécialistes de la Gestion des ressources humaines, et 13% de l'ingénierie et chiffres. Ceci confirme la présentation du contrôle de gestion sociale comme étant une extension du contrôle de gestion.

Par conséquent, **l'Hypothèse 02** stipulant que les entreprises marocaines recrutent plutôt les lauréats des formations BAC+5, spécialisés en Finance et en contrôle de gestion pour le poste du contrôleur de gestion sociale **est validée**.

Nous constatons alors que la formation initiale du contrôleur de gestion sociale Marocain ainsi que son domaine de spécialité est similaire au profil du contrôleur de gestion sociale international. Notons que les formations spécialisées en contrôle de gestion sociale sont très rares au Maroc. Aucune université n'offre un cursus spécialisé, ce sont plutôt les cabinets de conseil qui proposent des formations spécialisées dans la matière ce qui laisse dire que la ressource « contrôleur de gestion sociale » est une ressource précieuse et rare. Elle est souvent pourvue en interne.

4.3. Résultat 03 : Missions du contrôleur de gestion sociale marocain

Tableau 7 : Missions du contrôleur de gestion sociale marocain

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
\$missions_CGS ^a	le contrôleur de gestion sociale exerce la mission de pilotage RH	5	17,9%	31,2%
	le contrôleur de gestion sociale exerce la mission de production des outils d'aide à la décision	7	25,0%	43,8%
	le contrôleur de gestion sociale exerce la mission de gestion économique des politiques rh	4	14,3%	25,0%
	le contrôleur de gestion sociale exerce la mission d'analyse des données sociales chiffrées	12	42,9%	75,0%
Total		28	100,0%	175,0%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 2.

Source : Sortie du IBM SPSS Statistics 10

Nous constatons d'après les résultats du tableau 7 que la mission principale du contrôleur de gestion sociale dans les entreprises marocaines est l'analyse des données sociales chiffrées. En effet, 75% des répondants ont affirmé qu'ils analysent les données sociales chiffrées dans leurs entreprises. Ainsi, 44% des contrôleurs de gestion sociale marocains affirment produire un outil d'aide à la décision.

Ces résultats confirment l'essence même de la naissance de la fonction de contrôle de gestion sociale. En effet, avec un besoin ultime de prouver son importance pour l'entreprise et justifier sa contribution dans la performance, la direction RH fait appel au contrôle de gestion sociale qui met à sa disposition les outils et les compétences permettant d'évaluer le retour sur investissement des politiques RH et de calculer la contribution des ressources humaines dans la performance de l'entreprise. D'ailleurs, « On ne gère bien que ce que l'on mesure » (Lord Kelvin). Plus amplement, la maîtrise de la performance de la fonction RH nécessite la production des données sociales régulières, et optimisées comme a affirmé Collin (2019).

Tableau 8 : Grandes orientations du contrôleur de gestion sociale marocain

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
\$orientation_CGS ^a	le contrôleur de gestion sociale est orienté vers le pilotage économique de la politique salariale ou de la masse salariale	10	32,3%	62,5%
	le contrôleur de gestion sociale est orienté vers la valorisation de la politique rh et de ses orientations	7	22,6%	43,8%
	le contrôleur de gestion sociale est orienté vers la communication vers les institutionnels	2	6,5%	12,5%
	le contrôleur de gestion sociale est orienté vers le reporting et la mise à disposition des outils de mesure	12	38,7%	75,0%
Total		31	100,0%	193,8%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 2.

Source : Sortie du IBM SPSS Statistics 10

D'après le tableau 8, 75% des contrôleurs de gestion sociale dans les entreprises marocaines sont orientés vers le reporting et la mise à disposition des outils de mesure.

Par conséquent, l'**Hypothèse 03** stipulant que les entreprises marocaines font appel aux contrôleurs de gestion sociale pour leur produire les données sociales chiffrées et leur présenter les Reportings et des outils de mesure appropriés **est validée**.

Notons que les résultats de notre étude rejoignent ceux de l'étude empirique réalisée auprès de 66 entreprises marocaines par ELBAQQALY (2017) stipulant que le contrôleur de gestion sociale au Maroc est un lauréat des écoles de commerce ou de l'université, titulaire d'un BAC+4/5. Il assure une mission de contrôle des activités de la fonction RH à savoir la masse salariale, la politique salariale, le budget, les tableaux de bord sociaux, les procédures de la fonction RH. Quant à son rattachement hiérarchique, 52% des répondants sont rattachés à la **direction du contrôle de gestion**, 42 % sont rattachés à la direction des ressources humaines.

5. Conclusion et résumé

Pour le profil du contrôleur de gestion sociale au Maroc, nous avons conclu à partir de notre analyse des données effectuées sur un échantillon de 16 entreprises détenant le poste du contrôleur de gestion sociale qu'il s'agit d'un titulaire d'un BAC+5, spécialiste en Finance et contrôle de gestion. Il assure principalement la mission d'Appui des analyses par des données sociales chiffrées. Il est orienté plus vers le reporting et la mise à disposition des outils de mesure. Quant à son rattachement hiérarchique, Il est généralement rattaché à la direction du contrôle de gestion.

Néanmoins, nous constatons que la présence du poste du contrôleur de gestion sociale dans l'organigramme des entreprises marocaines demeure modeste, voir rare (18%, soit 16 entreprises sur 90).

Dans ce sens, une étude documentaire a été réalisée par Guerraou & ElAmili (2019) sur les annonces d'emploi publiées en premier trimestre du 2019 par les meilleurs sites de recrutements marocains, notamment le leader des jobboards marocains « ReKroute.com »¹ afin de savoir la quote-part du contrôleur de gestion sociale dans les offres d'emplois publiées par les entreprises marocaines dans les Jobboards. Les résultats ont démontré que le contrôleur de gestion sociale est peu recherché par les entreprises marocaines. En effet, comparé avec ses postes mères à savoir le contrôleur de gestion et le responsable RH l'étude a démontré que contre 33 offres d'emplois pour un contrôleur de gestion et 29 pour un responsable RH, seulement 2 offres sont dédiées au contrôleur de gestion sociale. Toutefois, l'étude a relevé aussi les annonces dédiés aux postes autres que « contrôleur de gestion sociale », mais détenant dans leurs descriptions de poste des missions assurées par le contrôleur de gestion sociale. Il s'agit principalement du « *HR Business Partner* » avec 15 offres d'emplois, « le responsable du développement RH » avec 8 offres d'emplois, « le chargée de gestion des relations sociales » avec 3 offres d'emploi, « l'analyste rémunération et *reporting* », « le responsable spécialiste paie et *reporting* », « le responsable recrutement et carrière », « le responsable des relations sociales » avec une seule offre d'emploi chacun. (Guerraou & EL Amili, 2019, p. 13)

Références

- (1) Martory, B. (2018). *Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances* (éd. 9). Vuibert.
- (2) Autissier, D., & Simonin, B. (2009). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Éditions d'Organisation.
- (3) Collin, E. (2019). *Le contrôle de gestion sociale: effectifs et masse salariale, frais de personnel, couts de la fonction RH* (éd. 3). Gereso.
- (4) Guerraou, S., & ElAmili, O. (2020b). Le contrôle de gestion sociale un outil incontournable pour le succès d'un projet de transformation d'une entreprise: Revue de littérature. *Revue Internationale du chercheur*, 1 (3), pp. 414-437.
- (5) EL Idrissi, R. (2017, Décembre). Le contrôle de gestion sociale dans les PME. *Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit* (3), pp. 475-490.
- (6) Guerraou, S., & Elamili, O. (2020a). l'apport du contrôle de gestion sociale dans l'amélioration de la performance sociale des coopératives: revue de littérature. *Revue du contrôle comptabilité audit*, 4 (2), pp. 302-319.
- (7) Naro, G., & Salez, M. (2010). Le contrôle de gestion sociale en quête de fondements théoriques et méthodologiques. Dans N. Berland, & F. X. Simon, *Le contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et meilleures pratiques* (pp. 127-144). Éditions d'Organisation.
- (8) Guerraou, S., & EL Amili, O. (2020c). Les pratiques du contrôle sociale: un facteur d'amélioration de la performance de l'entreprise. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1 (3), pp. 216-231.
- (9) ELBAQQALY, S. A. (2017). l'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises : cas des entreprises marocaines. UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS.

¹ Classement effectué par « cdicdd.com » des sites d'emploi marocain en 2018.

1^{er} site de recrutement en ligne au Maghreb, plus de 800 000 candidats inscrits, plus de 117 000 fans Facebook, 35000 visiteurs par jour, une moyenne de 1800 annonces diffusées par semaine. (Site officiel « ReKroute.com »)

- (10) Butlel, C., Dessalles, C., Nicolas, C., & Piette, S. (2011). *Contrôleur de gestion sociale: Référentiel Métier de la fonction RH*. Université Lille 1 & Association Professionnelle IPSOC.
- (11) Geuze, F., Bultel, C., Nicolas, C., Piette, S., & Ipsoc, A. p. (2016). le métier de contrôleur de gestion sociale. Dans A. Scouarnec, & G. Poilpot-Rocaboy, *Quels métiers RH pour demain?* (pp. 218-235). Dunod.
- (12) Millie-Timbal, M. H. (2020). *Management de la performance et ressources humaines: quels défis et perspectives pour le contrôle de gestion sociale?* (éd. 1). Gereso.
- (13) Peretti, J. M., & Piètrement, B. (2013). *Gestion de l'information sociale*. Vuibert.
- (14) Guerraou, S., & EL Amili, O. (2019, Avril 26-27). le contrôleur de gestion sociale à l'ère de l'e-recrutement: étude documentaire. *Colloque CGSI DAYS 2019: contrôle de gestion et digitalisation des PME* , 3. Master Contrôle de Gestion et Systèmes d'information de la faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ibn Zohr Agadir.